

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA JOB  
PERFORMANCE: O CASO DAS FIRMAS DE AUDITORIA**

**PEDRO MIGUEL REIS GASPAR**

**NOVEMBRO – 2020**

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA JOB  
PERFORMANCE: O CASO DAS FIRMAS DE AUDITORIA**

**PEDRO MIGUEL REIS GASPAR**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA  
SAMAGAIO**

**NOVEMBRO - 2020**

## **ABSTRACT**

This study aims to verify whether the type of culture (Clan, Adocrat, Hierarchy and Market) predominant in an audit firm has an influence on the auditor's performance, the data were collected through a questionnaire made to 84 professionals who work in auditing in Portugal, and the PLS - SEM method was used for statistical inference.

The results show that the Adocratic Culture, linked to values such as flexibility and dynamism in auditing firms positively affects the performance of auditors, while the Market Culture associated with principles such as stability and control, negatively influences their performance. Therefore, Audit Firms should promote as much as possible an Adocratic Culture and avoid the implementation of a Market Culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Performance, Audit Firms, PLS\_SEM

## RESUMO

Este estudo tem como intuito verificar se o tipo de cultura (Clã, Adocrática, Hierárquica e Mercado) predominante numa firma de auditoria tem influência no desempenho do auditor, os dados foram recolhidos através de um questionário efetuado a 84 profissionais que trabalham em Auditoria em Portugal, tendo sido utilizado o método do PLS - SEM para a inferência estatística.

Os resultados mostram que a Cultura Adocrática, ligada a valores como a flexibilidade e o dinamismo nas firmas de auditoria afeta positivamente o desempenho dos auditores, enquanto a Cultura de Mercado associada a princípios como a estabilidade e o controlo, influencia negativamente o desempenho destes. Pelo que as Firms de Auditoria devem promover ao máximo uma Cultura Adocrática e evitar a implementação de uma Cultura de Mercado.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional, Desempenho no trabalho, Firms de Auditoria, PLS\_SEM

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe e à minha avó, por contribuírem para a realização dos meus objetivos académicos e não académicos, pessoais e profissionais. O seu apoio e dedicação tornou este trabalho possível.

À minha namorada, por estar sempre presente na minha vida e me ter apoiado nos momentos mais difíceis da execução deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor António Samagaio, pelas diretrizes, comentários e pelo auxílio prestado na execução desta dissertação.

Aos participantes no questionário que tornaram possível a realização deste trabalho.

## ÍNDICE

Abstract .....	i
Resumo .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tabelas .....	v
Lista de Abreviaturas .....	vii
Índice de Anexos .....	vii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Cultura Organizacional e Modelos .....	3
2.2. Job performance .....	8
2.3. Desenvolvimento das Hipóteses .....	14
3. Metodologia de Investigação .....	15
3.1. Estratégia de investigação e amostra .....	15
3.2. Descrição e Mensuração das Variáveis .....	16
3.2.1. Cultura Organizacional .....	16
3.2.2. Job Performance .....	17
4. Análise dos Resultados .....	17
4.1. Análise descritiva .....	17
4.2. Análise de Resultados .....	19
4.3. Análise do modelo de medida .....	20
4.4. Estimação e Validação do Modelo Estrutural .....	25
4.5. Discussão dos Resultados .....	28
5. Conclusões, Contributos, Limitações e Pistas para Investigação Futura .....	31
Referências Bibliográficas .....	33
Anexos .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes (Fonte: Quinn & Rohrbaugh 1983)	6
Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional (Fonte: Cameron & Quinn, 2006)	7
Figura 3 - Estrutura Heurística de desempenho individual no trabalho (Fonte: Koopmans et al., 2011)	10

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de Comportamentos de Trabalho Positivos	12
Tabela 2 – Análise Descritiva Cultura Organizacional	18
Tabela 3 – Análise Descritiva Job Performance	18
Tabela 4 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Clã	20
Tabela 5 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Adocrática	21
Tabela 6 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Hierárquica	21
Tabela 7 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura de Mercado	21
Tabela 8 - Critério de Fornell-Larcker do Modelo da Cultura de Clã	23
Tabela 9 - Critério de Fornell-Larcker do Modelo da Cultura Adocrática	23
Tabela 10 - Critério de Fornell-Larcker do Modelo da Cultura Hierárquica	24
Tabela 11 - Critério de Fornell-Larcker do Modelo da Cultura de Mercado	24
Tabela 12 - Tabela de Colinearidade PFI, CAI, PI	25
Tabela 13 - Tabela de Colinearidade PFME, CAME, PME	25
Tabela 14 - Tabela de Colinearidade PFMO, CAMO, PMO	25
Tabela 15 - Resultados de Significância e Teste de Hipóteses	27

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAI – Adaptabilidade de Tarefas individuais

CAME – Adaptabilidade dos Membros da equipa

CAMO – Adaptabilidade dos Membros da organização

HCM - *Hierarchical Component Model*

JP – *Job Performance*

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

PFI – Proficiência individual de Tarefas

PFME – Proficiência como Membro de uma equipa

PFMO – Proficiência como Membro de uma organização

PI – Proatividade Individual

PLS - *Partial Least Squares*

PME – Proatividade dos Membros da equipa

PMO – Proatividade dos Membros da organização

VIF - *Variance Inflation Factor*



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Caracterização dos inquiridos: Idade .....	39
Anexo 2 – Caracterização dos inquiridos: Experiência Profissional .....	39
Anexo 3 – Caracterização dos inquiridos: Nível de Instrução .....	40
Anexo 4 - Caracterização dos inquiridos: Posição Atual .....	40
Anexo 5 – Caracterização da firma de Auditoria .....	40
Anexo 6 – Caracterização dos inquiridos: Género .....	40
Anexo 7 – Constructos e itens utilizados.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas necessitam de descobrir formas de potenciar o desempenho do seu negócio, fatores como a globalização, o aumento da exigência dos consumidores e a existência de mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, em que existem mais intervenientes, são determinantes que lançam novos desafios às empresas, mas caso sejam bem explorados podem constituir grandes oportunidades.

Estas pressões e ameaças evoluem de forma contínua, incitando as empresas a responder de forma firme e sofisticada, mas também novos tipos de oportunidades podem ser descobertos. A capacidade das empresas identificarem estes sinais e o seu possível sucesso, determinará quais as empresas que vão ter sucesso e aquelas que vão falhar (Ogorean & Herciu, 2010).

As firmas devem procurar obter uma vantagem competitiva e procurar que essa vantagem seja duradoura, de modo a conseguir diferenciar-se dos seus concorrentes, quer seja por diferenciação do produto/serviço, pelo custo ou por especialização num determinado nicho de mercado.

Tendo em conta as considerações referidas em cima, uma das dimensões em que as empresas podem apostar de modo a aumentar a sua eficácia e eficiência, é em como potenciar o desempenho dos seus trabalhadores e para isso devem ser *learning organizations*. Segundo Bloor (1999), a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma da aprendizagem de todos os trabalhadores nas organizações. Esta inclui não só o que os trabalhadores fazem, mas também outros fatores intrínsecos à própria organização. Esta aquisição de conhecimentos pode ser consciente ou inconsciente e, neste caso, pode originar um conhecimento profundo sobre as necessidades dos trabalhadores e os seus maiores desejos e motivações. Este fator pode fazer a diferença para a empresa aumentar a satisfação dos seus trabalhadores e consequentemente o seu desempenho.

A Cultura Organizacional pode assim ser importante para aglutinar os trabalhadores nos objetivos estratégicos da empresa e recompensá-los da

melhor forma possível. Isto leva, a um melhor desempenho individual e consequentemente a um melhor desempenho organizacional. De acordo com Watkins & Marsick (1996), os trabalhadores precisam de ser motivados para tomar a iniciativa de aprender. Os funcionários aprendem numa primeira fase, em bases individuais, de seguida, como equipas de trabalho e assim progressivamente, até se gerar uma mudança organizacional.

Estudos recentes indicam que a *job performance* é impactada pela Cultura Organizacional, como os de (Shahzad, 2014) e (Saad & Abbas, 2018). No entanto, ainda não se efetuaram muitos estudos sobre essa temática nas firmas de Auditoria.

Este estudo tem como intuito verificar se o tipo de cultura predominante numa firma de auditoria tem influência no desempenho do auditor. Em termos específicos, este trabalho analisa o efeito dos quatro tipos de cultura definidos por Cameron & Quinn (2006) na performance individual dos profissionais que trabalham em auditoria em Portugal.

Os resultados indicam que a Cultura Adocrática, ligada a valores como a flexibilidade e o dinamismo nas firmas de auditoria, afeta positivamente o desempenho dos auditores, enquanto uma Cultura de Mercado, associada a princípios como a estabilidade e o controlo, influencia negativamente o desempenho dos auditores.

Este facto pode ser bastante relevante para os departamentos de recursos humanos de firmas de auditoria, nomeadamente *big4*. Com estes resultados, estas podem adaptar processos internos e mecanismos de controlo que originem uma cultura predominante que potencie o desempenho dos auditores.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura e as hipóteses de investigação formuladas. No terceiro capítulo encontra-se a caracterização da amostra, a metodologia utilizada e a definição de variáveis. No quarto capítulo são apresentados os resultados e a análise dos mesmos, no último capítulo está presente a conclusão do trabalho, limitações e pistas de investigação futura.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. *Cultura Organizacional e Modelos***

Para analisarmos melhor o conceito de cultura organizacional, convém fazer uma separação do conceito e definir cada um dos seus componentes. Bilhim (2006) define organização como uma entidade social, conscientemente coordenada, que possui fronteiras bem definidas e que opera numa base continuada, com o propósito de realizar objetivos comuns. Schwartz (2014) afirma que a cultura é um conjunto de valores compartilhados por um grupo de pessoas que os distingue de outros grupos e molda o seu comportamento individual. Deste modo, é possível considerar que a cultura vai influenciar a tomada de decisão de cada indivíduo dentro da organização e modificar a forma como são atingidos os objetivos estratégicos.

Relativamente à Cultura Organizacional, Schein (1985) refere que a cultura será um conjunto de premissas básicas partilhadas por todos os elementos da organização à medida que esta vai enfrentando problemas colocados pelo exterior e resolve questões internas. Posteriormente, aquilo que funcionou de forma minimamente correta, é considerado válido e é ensinado às novas contratações. Para Schein (2004), a cultura existe simultaneamente em três níveis:

1. Artefactos: são os resultados visíveis e auditáveis da organização, criados e partilhados pelos membros da organização, fundamentados nos valores que a firma possui.
2. Valores: são princípios sociais e filosofias que se espera que os funcionários da organização adquiram.
3. Pressupostos: são o nível mais profundo da organização e de análise mais complexa. Mostram como os trabalhadores da organização entendem o mundo e os valores fundamentais da organização.

Pela análise destas definições verificamos logo a importância da cultura organizacional no quotidiano das organizações, destacando-se ainda mais o fator humano nas organizações. Segundo Ratna et al, (2020), a capacidade de os funcionários exporem os seus pontos de vista no interior de uma organização

depende bastante da cultura da organização. Logo, a cultura da organização deve ser aberta, para que se criem sinergias que permitam às organizações atingir os seus objetivos globais.

Existem diversos estudos na literatura que destacam a importância da cultura organizacional na obtenção de uma vantagem competitiva. Por exemplo, Denison (1984) aborda a ideia de que a cultura organizacional foi fundamental para as empresas japonesas superiorizarem-se face às empresas americanas em termos económicos, pois os funcionários destas estavam comprometidos com os valores e comportamentos que a empresa definiu, o que os motivou para obter um desempenho superior e consequentemente uma vantagem competitiva.

Barney (1986) afirma que a cultura organizacional pode ser definida como um complexo conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem a maneira pela qual uma empresa conduz os seus negócios. O autor afirmou que as empresas com melhores resultados financeiros tinham um conjunto de valores centrais fortes, baseados em boas relações com funcionários, clientes e fornecedores, que permitem a inovação e a flexibilidade dentro das organizações, deste modo estas iriam obter uma vantagem competitiva sustentada. De acordo com este autor, são necessárias três condições para que a cultura organizacional permita atingir uma vantagem competitiva e que esta possa ser conservada ao longo do tempo:

1. A cultura tem de ser valiosa, de modo a possibilitar à empresa notáveis resultados financeiros, com baixos custos;
2. A cultura tem de ser rara, ou seja, apresentar características que permitam diferenciar-se da maioria das organizações que atuam no mesmo nicho de mercado;
3. E, a cultura tem de ser difícil de imitar, mesmo que alguma organização o tente, não o consiga.

É necessário que as organizações se ajustem às mudanças que ocorrem no meio empresarial, pois os mercados estão cada vez mais globais, marcados por

uma competição acesa e mudanças permanentes. Assim sendo, tornou-se fundamental entender como desenvolver e manter uma vantagem competitiva (Kriz, Voola & Yuksel, 2014). Assim, podemos considerar que os valores fortes são essenciais nas empresas, pois são estes que permitem a diferenciação e um desempenho superior dos trabalhadores, o que levará a uma potenciação dos *outputs*.

De forma, a avaliar a Cultura Organizacional, importa referir o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) e Cameron & Quinn (2006) pois é o modelo mais representativo e bem estruturado existente na literatura para avaliar a cultura organizacional. Quinn & Rohrbaugh (1983) diferenciaram os valores organizacionais estratégicos de modo a conduzir cada organização à concretização dos seus objetivos estratégicos. No modelo estabelecido por estes, a eficácia organizacional pode ser classificada tendo em conta três dimensões de valor.

A primeira dimensão tem em conta o foco organizacional, baseando-se na dicotomia entre organizações que promovem a satisfação dos trabalhadores e o espírito de união (interno) e as organizações orientadas para si próprias, que se querem desenvolver rapidamente e atingir os objetivos (externo). A segunda dimensão tem em consideração a estrutura organizacional, permite verificar se a empresa tem uma perspetiva de estabilidade e controlo ou se possui flexibilidade e capacidade de adaptação a novas situações. Por sua vez, a terceira dimensão atende aos fins/meios organizacionais, distingue as organizações que colocam o foco no planeamento e estabelecimento de objetivos, das que atribuem maior importância aos resultados e à produtividade.

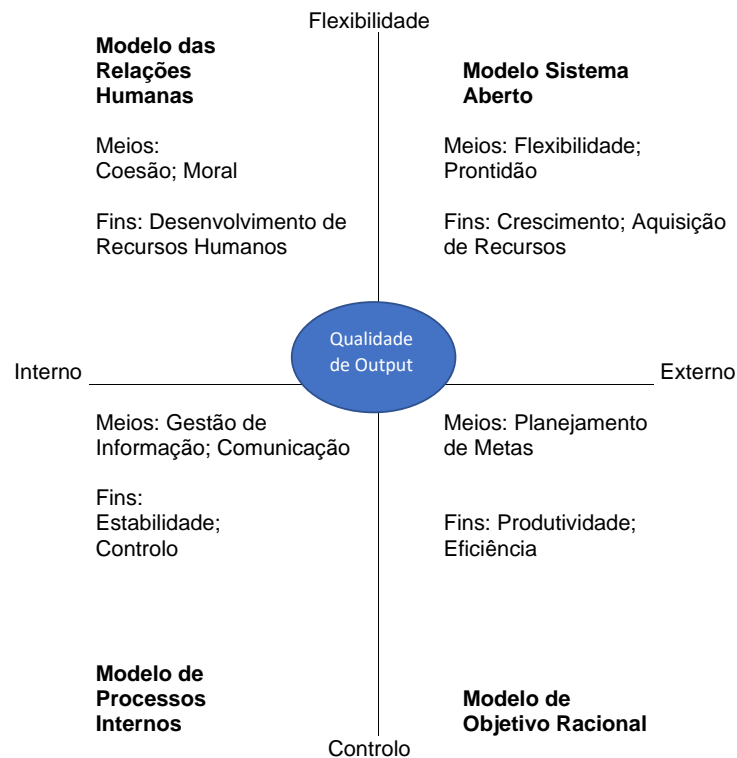


Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes (Fonte: Quinn & Rohrbaugh 1983)

De acordo com a Figura 1, o Modelo dos Valores Contrastantes, divide-se em dois eixos, onde se pode verificar as três dimensões relatadas anteriormente, o que forma quatro quadrantes, que derivam em quatro modelos: 1) Modelo das Relações Humanas, que destaca a importância da coesão e da moral com ênfase no treino e desenvolvimento dos recursos humanos; 2) Modelo do Sistema Aberto, que está associado a um sistema dinâmico, que se consegue adaptar e crescer com as mudanças; 3) Modelo dos Processos Internos, atribui grande importância à documentação e controle da informação, o que fornece um ambiente de estabilidade; 4) Modelo do Objetivo Racional, assume que o planeamento e a definição de objetivos são transformados numa produtividade elevada e em eficácia.

De modo a desenvolver o Modelo de Valores Contrastantes, Cameron & Quinn (2006) adaptaram o modelo permitindo analisar a cultura da organização para além da eficácia das organizações. O novo modelo tem por base, duas dimensões. A primeira dimensão, diferencia critérios de eficácia, que evidenciam

flexibilidade e dinamismo, de critérios que salientam a estabilidade, ordem e controlo.

As organizações podem ser eficazes adotando ambas as estratégias, por exemplo, empresas do ramo tecnológico têm de estar em constante mudança e a adaptar a sua estrutura organizacional, enquanto organizações como universidades e agências governamentais devem ser estáveis para serem consideradas eficazes. A segunda dimensão diferencia critérios de eficácia que colocam ênfase numa orientação interna e de integração de critérios que enfatizam uma orientação externa e a diferenciação. Tendo em conta a Figura 2, as duas dimensões referidas anteriormente dão origem a quatro quadrantes, cada um com um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional. Estes definem os valores essenciais pelos quais as organizações são avaliadas, ou seja, como as pessoas avaliam a performance da organização. Cada conjunto de valores é concorrente entre si, apresentando pressupostos opostos.



Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional (Fonte: Cameron & Quinn, 2006)



Cada um dos quadrantes representa um tipo de cultura específica, existindo quatro no total: Cultura de Clã, Cultura Adocrática, Cultura Hierárquica e Cultura de Mercado.

A Cultura de Clã caracteriza-se por uma orientação interna apoiada por uma estrutura organizacional flexível. A referência à palavra clã vem da semelhança com organizações familiares, tem por base valores como a coesão, participação de todos, boa comunicação e desenvolvimento pessoal, o que vai levar a um aumento da moral e comprometimento dos funcionários, assim como um incremento da sua satisfação pessoal. Sem estes fatores não podemos afirmar que as empresas são eficientes neste tipo de cultura.

A Cultura Adocrática tem uma orientação para o exterior baseada numa estrutura organizacional flexível. As organizações com este tipo de cultura têm uma grande capacidade de adaptação, criatividade e agilidade, o que conduz a clima de inovação constante. Podemos concluir que as empresas com bons níveis de inovação são eficientes neste tipo de cultura.

A Cultura Hierárquica possui uma orientação interna e é suportada por uma estrutura organizacional com fortes mecanismos de controlo. Dispõe de processos bem orientados, consistentes e que possam ser medidos. O que se traduz num bom funcionamento, pontualidade e eficiência, sendo estas as medidas de eficiência para este tipo de culturas.

A Cultura de Mercado apresenta uma orientação externa com uma estrutura organizacional estável e que aposta no controlo. Sustenta a sua atividade ao apresentar foco no cliente e bons níveis de produtividade e competitividade. O intuito desta cultura é atingir uma boa quota de mercado, rendibilidade elevada e alcançar os objetivos estratégicos, estes indicadores avaliam o desempenho deste tipo de organizações.

## **2.2. *Job performance***

O desempenho no trabalho, em inglês, *job performance*, é a capacidade de alguém desempenhar uma tarefa e essa prestação ser avaliada pelo elemento

imediatamente a seguir na hierarquia da empresa, no local de trabalho (Somers & Birnbaum, 1998). Schermerhorn (1989) indicou que a *job performance* pode ser medida pela quantidade e qualidade de *outputs* produzidos por um indivíduo ou um grupo, depois de concluído o trabalho. A capacidade de realizar estas funções deve incluir os comportamentos demonstrados pelo trabalhador na execução do seu exercício profissional (Piercy et al, 2006).

Ao longo dos tempos, muitos tentaram definir *job performance*, mas não existe uma definição consensual. Uma das definições com maior grau de aceitação é a de Campbell (1990) (citado por Koopmans et al, 2011), que refere-se à *job performance* através de três pontos cruciais: 1) Para avaliar *job performance* deve-se privilegiar comportamentos em detrimento de resultados; 2) A *job performance* inclui apenas os comportamentos necessários para a empresa atingir os seus objetivos estratégicos; 3) A *job performance* é multidimensional.

Mais recentemente, Santos et al (2018) definem a *job performance* como a competência do trabalhador em desempenhar uma função que vai fortalecer o núcleo técnico da organização.

Vários autores tentaram definir as dimensões em que a *job performance* se inseria. Por exemplo, Campbell (1990) propõe oito dimensões para caracterizar desempenho no trabalho: 1) capacidade de desempenhar tarefas específicas do trabalho; 2) capacidade de desempenhar tarefas não específicas do trabalho; 3) comunicações orais e escritas; 4) demonstração de esforço; 5) consistência na disciplina pessoal; 6) ajudar no desempenho de colegas e da equipa; 7) supervisão; 8) Gestão e Administração.

Para Van Dyne, Graham & Dienesch (1994), a *job performance* divide-se em desempenho na tarefa propriamente dita e desempenho contextual. O desempenho da tarefa tem em conta os comportamentos necessários para finalizar tarefas fundamentais à execução da função ao passo que, o desempenho contextual é essencial para garantir e desenvolver conhecimentos organizacionais, sociais e psicológicos no interior da organização.

Koopmans et al. (2011), ao elaborarem uma meta análise, desenvolveram uma estrutura de *job performance* mais completa que a anteriormente mencionada, em que esta contém quatro dimensões (Figura 3): 1) Desempenho na Tarefa; 2) Desempenho Contextual; 3) Performance Adaptativa; 4) Comportamento de Trabalho Contraproducente.

O Desempenho na Tarefa refere-se à forma como as tarefas centrais do trabalho são executadas e possui indicadores de desempenho como, a qualidade e quantidade de trabalho, capacidades de trabalho e conhecimento do trabalho. O Desempenho Contextual mostra os comportamentos que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico da organização funciona, pode ter como indicadores de performance, o entusiasmo, o espírito de iniciativa, o esforço, entre outros. A Performance Adaptativa tem em conta a capacidade de um trabalhador se adaptar às mudanças do sistema organizacional, esta engloba indicadores, como a criação de ideias inovadoras, o ajustamento de planos e objetivos tendo em conta cada situação e a aprendizagem de novas capacidades e tecnologias. O Comportamento de Trabalho Contraproducente concerne ao trabalho que prejudica a organização, pode ser medido pela presença de absentismo, a existência de pausas muito grandes e a existência de atrasos.

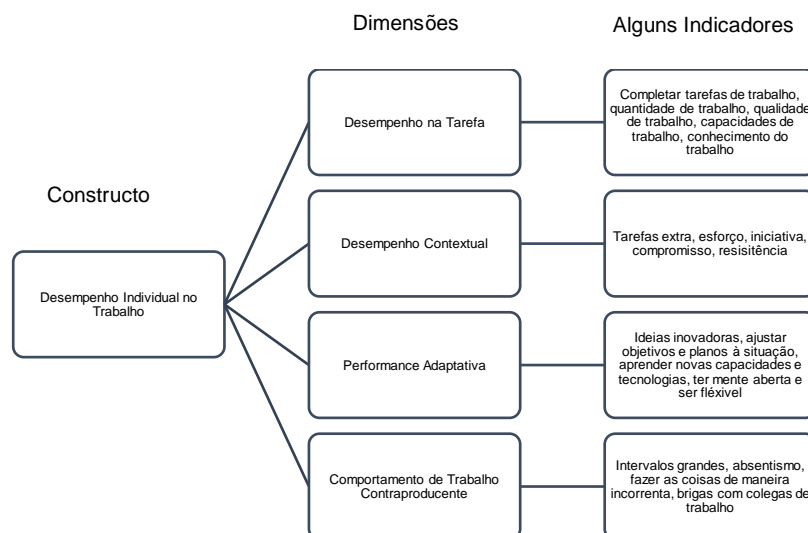


Figura 3 - Estrutura Heurística de desempenho individual no trabalho (Fonte: Koopmans et al., 2011)

Importa referir que o desempenho do trabalhador pode ser afetado por fatores externos e internos à organização, neste caso, vamos focar a análise nos fatores internos, que se relacionem com a cultura da organização.

Torna-se necessário compreender que a *job performance* é uma importante métrica para avaliar uma organização. A *performance* dos funcionários na execução de uma tarefa é uma métrica crucial para avaliar o desempenho das organizações. A *performance* no trabalho transforma as ações dos trabalhadores, que colaboram direta e indiretamente para a execução dos objetivos estratégicos da organização, em valor acrescido para a mesma (Borman & Motowidlo, 1997).

O desempenho no trabalho é fundamental em pesquisas do ramo da psicologia industrial e organizacional (Borman, 2004). O que demonstra uma necessidade de compreender este termo e tirar proveitos organizacionais do mesmo, contudo não existe consenso em como medir a *job performance*.

Podemos concluir, que o desempenho é crucial para os funcionários, empregadores e para a organização na globalidade. Este influencia as promoções na carreira, demissões, salários dos funcionários e ainda a tomada de decisão por parte das organizações (Mustapa & Mahmud, 2016). Griffin et al (2007) dão resposta aos problemas verificados por diversos investigadores, ao identificar todas as atividades que contribuem para a eficácia dos trabalhadores em contextos organizacionais. Para tal, criaram um modelo (Tabela 1) que avalia o desempenho no trabalho cruzando a informação de três níveis de comportamentos que podem contribuir para a eficácia (individual, equipa e organização) e as três formas diferentes de comportamento (proficiência, adaptabilidade e proatividade).

Tabela 1 - Modelo de Comportamentos de Trabalho Positivos

<b>Comportamentos individuais nas funções de trabalho</b>	<b>Proficiência</b>	<b>Adaptabilidade</b>	<b>Proatividade</b>
Comportamentos em tarefas individuais	Proficiência de tarefas individuais	Adaptabilidade de tarefas individuais	Proatividade de tarefas individuais
Comportamentos como membro de uma equipa	Proficiência como membro de uma equipa	Adaptabilidade dos membros da equipa	Proatividade dos membros da equipa
Comportamentos como membro de uma organização	Proficiência como membro de uma organização	Adaptabilidade dos membros da organização	Proatividade dos membros da organização

Fonte: Griffin et al (2007)

Em resultado desta junção foram definidas nove dimensões para a *job performance*: 1) Proficiência individual de tarefas; 2) Proficiência como membro de uma equipa; 3) Proficiência como membro de uma organização; 4) Adaptabilidade de tarefas individuais; 5) Adaptabilidade dos membros da equipa; 6) Adaptabilidade dos membros da organização; 7) Proatividade de tarefas individuais; 8) Proatividade dos membros da equipa; 9) Proatividade dos membros da organização.

A Proficiência individual de tarefas (PFI) descreve comportamentos que podem ser formalizados e não estão incorporados num contexto social. Estes comportamentos refletem o nível em que um empregado satisfaz as expectativas e requisitos propostos para o mesmo, ou seja, assegura que as suas tarefas essenciais são completadas adequadamente.

No que concerne à Proficiência como membro de uma equipa (PFME), esta reflete comportamentos que podem ser formalizados, considerando um contexto de equipa ou de grupo, isto é, se o indivíduo coordena o trabalho com os elementos da equipa.

Quanto à Proficiência como membro de uma organização (PFMO), esta expressa os comportamentos que podem ser formalizados e estão incorporados num contexto de uma organização, em outras palavras, o indivíduo fala da organização de forma positiva.

No que diz respeito à Adaptabilidade de tarefas individuais (CAI), os indivíduos precisam de se adaptar ou lidar com mudanças nas suas funções de trabalho e no seu ambiente. A aceleração constante dos mercados, o aumento da exigência dos consumidores e a globalização, acentuam cada vez mais esta necessidade. A adaptabilidade das tarefas individuais mostra o grau com que os indivíduos lidam, respondem ou apoiam mudanças que afetam os seus papéis enquanto indivíduos, ou seja, demonstra a sua capacidade de adaptação a um novo equipamento ou a novos procedimentos nas suas tarefas chave.

Relativamente à Adaptabilidade dos membros da equipa (CAME), esta demonstra o grau com que os trabalhadores lidam, respondem ou apoiam as mudanças que afetam os seus desempenhos como membros de uma equipa, por outros termos, se os trabalhadores respondem positivamente a mudanças na equipa, como por exemplo, a entrada de novos membros.

Em referência à Adaptabilidade dos membros da organização (CAMO), podemos dizer que esta demonstra o grau com que os funcionários lidam, respondem e apoiam mudanças que influenciam as suas funções como membros da organização, isto é, como o indivíduo se ajusta às mudanças na forma como a organização opera.

Em relação à Proatividade de tarefas individuais (PI), pode-se afirmar que se relaciona com a forma como os indivíduos se envolvem em comportamentos dinâmicos, orientados para o futuro, de modo a mudar as suas situações e papéis de trabalho individuais, ou a eles próprios. Como por exemplo, a maneira como o trabalhador mostra espírito de iniciativa e começa novas tarefas.

Sobre a Proatividade dos membros da equipa (PME), esta mostra de que maneira um indivíduo manifesta um comportamento que revele espírito de iniciativa, orientado para o futuro, para alterar o método de trabalho de uma equipa, ou seja, como os trabalhadores desenvolvem novos métodos para ajudar a equipa a ter uma melhor *performance*.

Acerca da Proatividade dos membros da organização (PMO), esta demonstra o modo como um trabalhador se envolve num comportamento empreendedor,

orientado para o futuro, de modo alterar o método de trabalho da organização, por outras palavras, como o indivíduo faz sugestões para incrementar o desempenho da organização.

### **2.3. *Desenvolvimento das Hipóteses***

Recentemente, devido a grandes escândalos financeiros, o trabalho dos auditores tem tido um maior escrutínio, nomeadamente a nível do desempenho individual e do desempenho global das firmas de auditoria, uma vez que estas têm tido bastante mediatismo, pelas piores razões (Nor, 2011). O mercado penaliza de forma acentuada auditoras, cuja qualidade da auditoria é duvidosa (Chaney et al, 2002), pois a qualidade da auditoria é um elemento diferenciador, na competição entre firmas de auditoria (Herrbach, 2001). As empresas de auditoria são frequentemente culpabilizadas por não preverem e alertarem sobre falhas nos negócios que auditam, o que tem um impacto negativo na profissão do auditor (Copeland, 2005).

A cultura organizacional nas firmas de auditoria é fundamental para que o desempenho organizacional e individual seja potenciado. Otley & Pierce (1996) verificaram que o nível de comprometimento organizacional estava associado a aprovações de relatórios de forma prematura e a comportamentos que reduzem a qualidade da auditoria, pelo que é fundamental envolver os trabalhadores na cultura da organização e explicar os objetivos estratégicos aos mesmos.

Deste modo, as empresas devem identificar os fatores que afetam a qualidade da auditoria. Jenkins, Deis, Bedard & Curtis (2008) identificam vários fatores, tais como: 1) o conflito entre os objetivos organizacionais e individuais; 2) a existência de subculturas dentro da cultura de uma empresa de auditoria; 3) a influência social por parte de superiores hierárquicos. Os autores defendem que todos os fatores mencionados podem afetar a qualidade da auditoria e acreditam que a cultura organizacional tem um papel fundamental na firma de auditoria, porque esta pode influenciar o desempenho individual do auditor dentro da firma de auditoria.

De acordo com a *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB, 2013, p19) no que toca ao ponto 24 do seu documento sobre a estrutura

para uma auditoria com qualidade, os valores, ética e atitude dos auditores são influenciados pela cultura predominante nas auditorias e afetam a qualidade das mesmas.

Dentro da literatura existente, há poucas evidências empíricas sobre a cultura neste tipo de firmas, por isso torna-se relevante a abordagem deste assunto, de modo avaliar se a cultura organizacional influencia o desempenho individual dos auditores dentro da firma de auditoria.

Definimos assim as hipóteses deste estudo:

**H1:** A Cultura Clã influencia a *job performance* nas firmas de auditoria;

**H2:** A Cultura Adocrática influencia a *job performance* nas firmas de auditoria;

**H3:** A Cultura Hierárquica influencia a *job performance* nas firmas de auditoria;

**H4:** A Cultura de Mercado influencia a *job performance* nas firmas de auditoria;

### **3. Metodologia de Investigação**

#### **3.1. Estratégia de investigação e amostra**

O presente estudo utilizou a estratégia de investigação do inquérito, em que a recolha de dados foi realizada através de um questionário. Optou-se por este método por ser de fácil aplicação, ter um baixo custo associado e possibilitar o alcance de uma amostra alargada. Com o intuito de motivar a população alvo a responder ao questionário, ofereceu-se a possibilidade de colocarem o e-mail no questionário, de modo a obterem os resultados do mesmo.

O questionário serve como base a um projeto de investigação em Auditoria e foi elaborado tendo em conta a literatura existente, as questões presentes no questionário foram utilizadas em diversos projetos de investigação, o que incrementa a validade das mesmas. Este estudo não teve em consideração todas as perguntas que constam no questionário, foram exclusivamente



selecionadas as questões que têm em conta a cultura organizacional e o desempenho individual do trabalhador.

A população-alvo deste estudo são os colaboradores das firmas de auditoria que não são *partners* dessas firmas. A inexistência de uma base de dados com contactos, fez com que o questionário fosse distribuído eletronicamente através de contactos de ex-alunos do mestrado em contabilidade, fiscalidade e finanças empresariais do ISEG e pela rede *linkedin*.

A amostra deste estudo é composta por 84 respostas. No que concerne à caracterização da amostra, a idade média dos auditores é de 26,7 anos, sendo que 50% dos trabalhadores têm uma idade compreendida entre os 21 e os 25 anos, 35,6% situa-se no intervalo entre os 26 e os 30 anos e 14,4% tem mais de 30 anos. Em termos de anos de experiência profissional, a maioria dos inquiridos (76,2%) tem menos de 5 anos de experiência profissional, sendo de salientar que 64,3% ocupa a posição de júnior/assistente. No que diz respeito à formação académica, a maioria da amostra tem o nível de mestre (67,8%). A amostra é maioritariamente constituída por trabalhadores que trabalham em empresas internacionais de Auditoria (85,7%) sendo que destes 69%, trabalham numa *Big 4*. Por fim, no que diz respeito ao género, 61,9% são do género feminino e 38,1% do género masculino. Estes dados podem ser comprovados nos anexos 1,2,3,4,5 e 6.

### **3.2. Descrição e Mensuração das Variáveis**

#### **3.2.1. Cultura Organizacional**

Baseado no modelo dos valores contrastantes, Cameron & Quinn (2006) desenvolveram uma escala –*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) – que avalia as seis dimensões de cultura organizacional: 1) Características Dominantes; 2) Liderança da Organização; 3) Gestão dos trabalhadores; 4) União do grupo; 5) Estratégia adotada; 6) Critérios de sucesso. Neste trabalho, de forma a avaliar a perceção dos inquiridos sobre a cultura da sua organização, usou-se a *ipsative rating scale*, que consiste em distribuir 100

pontos por quatro descrições em cada uma das seis dimensões. O perfil de cultura de cada organização é calculado somando os valores atribuídos no conjunto de questões, agrupando os mesmos, por tipo de cultura. A utilização desta escala para avaliar a cultura organizacional neste estudo, deve-se ao facto de ser o instrumento mais completo e rigoroso encontrado na literatura.

### **3.2.2. Job Performance**

A *Job Performance* foi mensurada através da escala desenvolvida por Griffin et al (2007) que considera a performance em nove dimensões: 1) Proficiência individual de tarefas; 2) Proficiência como membro de uma equipa; 3) Proficiência como membro de uma organização; 4) Adaptabilidade de tarefas individuais; 5) Adaptabilidade dos membros da equipa; 6) Adaptabilidade dos membros da organização; 7) Proatividade de tarefas individuais; 8) Proatividade dos membros da equipa; 9) Proatividade dos membros da organização. A escala considera no total 27 itens, em que cada dimensão é avaliada por três itens. Para cada um dos itens, foi solicitado ao inquirido que indicasse com que frequência tinha tido certos comportamentos no último mês no trabalho, usando para esse efeito uma escala de tipo *likert* de 5 pontos em que 1 = nunca e 5 = quase sempre.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Análise descritiva**

A tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas relativas à Cultura Organizacional. Pode-se concluir que todas as empresas têm um pouco de todas as quatro dimensões de cultura, o que faz sentido, pois as firmas de Auditoria são estruturas com uma hierarquia bem definida, têm incutido cada vez mais programas para melhorar os relacionamentos. Além disso, estas estão orientadas para os resultados, em busca do melhor desempenho possível e precisam de inovar constantemente para conseguir novos clientes e cativar mais funcionários a entrar nas empresas. É importante referir, que tendo em conta os

inquiridos, a cultura predominante nas empresas dos mesmos, é efetuada pela seguinte ordem: 1) Cultura Hierárquica, 2) Cultura Clã, 3) Cultura de Mercado, 4) Cultura Adocrática.

Tabela 2 – Análise Descritiva Cultura Organizacional

<b>Variáveis</b>	<b>Score possível</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Clã	0 a 100	29,4	28,333	0	66,667	15,042
Adocrática	0 a 100	18,37	19,167	0	50	9,355
Hierárquica	0 a 100	30,52	25,833	0	100	19,921
Mercado	0 a 100	21,72	20	0	56,667	10,586

A tabela 3 demonstra as estatísticas descritivas tendo em conta os itens utilizados para medir a *job performance*, cuja descrição dos mesmos se encontra no anexo 7. Pode-se admitir, que a globalidade dos inquiridos relatou que tem comportamentos relacionados com a dimensão individual, mais frequentemente que comportamentos relacionados com as dimensões de equipa e de organização. O que pode estar relacionado com o facto de nas firmas de auditoria, existir alguma competitividade, o que leva os funcionários a focarem-se nas tarefas individuais.

Tabela 3 – Análise Descritiva *Job Performance*

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>PI</b>	4,365	4	3	5	0,550
Q1	4,381	4	3	5	0,554
Q2	4,345	4	3	5	0,567
Q3	4,369	4	3	5	0,530
<b>PME</b>	4,153	4	1,667	5	0,796
Q4	4,325	4	3	5	0,619
Q5	4,179	4	1	5	0,758
Q6	3,955	4	1	5	1,011
<b>PMO</b>	3,595	3,667	1,333	5	0,975

Tabela 3 – Análise Descritiva Job Performance (continuação)

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Q7	3,905	4	1	5	0,983
Q8	3,607	4	2	5	0,951
Q9	3,274	3	1	5	0,992
<b>CAI</b>	4,438	4,333	2,333	5	0,656
Q10	4,301	4	1	5	0,813
Q11	4,405	4	3	5	0,620
Q12	4,607	5	3	5	0,535
<b>CAME</b>	3,985	4	1,333	5	0,891
Q13	4,113	4	1	5	0,873
Q14	3,783	4	1	5	1,070
Q15	4,060	4	2	5	0,729
<b>CAMO</b>	3,501	3,667	1	5	1,072
Q16	3,690	4	1	5	1,012
Q17	3,440	4	1	5	1,095
Q18	3,373	3	1	5	1,110
<b>PFI</b>	3,653	3,827	1	5	1,131
Q19	3,845	4	1	5	1,149
Q20	3,48	3,48	1	5	1,158
Q21	3,634	4	1	5	1,086
<b>PFME</b>	3,896	4	1,667	5	0,805
Q22	3,988	4	3	5	0,627
Q23	3,888	4	1	5	0,873
Q24	3,812	4	1	5	0,914
<b>PFMO</b>	3,209	3,163	1	5	1,192
Q25	3,300	3,3	1	5	1,209
Q26	3,185	3,19	1	5	1,226
Q27	3,141	3	1	5	1,141

#### 4.2. Análise de Resultados

De modo a aferir as hipóteses de investigação, utilizou-se o método estatístico dos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*), aplicando o SmartPLS 3.0. A escolha recaiu sobre este método dado permitir trabalhar com amostras pequenas, possibilita a utilização de bases de dados com distribuição não normal e em que são usados diversos tipos de escalas. E, ainda oferece a possibilidade de alternar entre modelos refletivos e formativos, o que é crucial para avaliar e testar modelos exploratórios (Henseler et al., 2009).

O algoritmo PLS correu de acordo com os seguintes parâmetros: máximo de 300 iterações, esquema de pesos de caminho e critério de paragem de  $10^{-7}$ .

### 4.3. *Análise do modelo de medida*

Atendendo à existência de quatro tipos de cultura que são as variáveis independentes, o presente estudo considera a presença de quatro modelos em que é considerado em cada modelo o efeito de um determinado tipo de cultura na *job performance*.

Com o intuito de avaliar os *constructs* reflexivos, utilizou-se a *Composite Reliability* e o *Cronbach's Alpha* para avaliar a consistência interna. O *Average Variance Extracted* (AVE) foi o indicador utilizado para avaliar a validade convergente. No que diz respeito à validade divergente, a escolha recaiu no critério de *Fornell-Larcker*.

De acordo com (Hair et al., 2017) são aceitáveis valores entre 0,6 e 0,7 numa investigação exploratória para a *Composite Reliability* e para o *Cronbach's Alpha*. Nos quatro modelos, todos os *constructs* respeitam as premissas referidas, como se pode comprovar nas tabelas 4, 5, 6 e 7.

De modo a avaliar a validade convergente, utiliza-se o AVE, em que todos os valores devem ser superiores a 0,5 de modo a que o *construct* explique em média, metade da variância dos seus indicadores (Hair et al., 2017). Ou seja, um valor AVE inferior a 0,5 indica que, em média, permanece mais variância no erro dos indicadores do que na variância explicada pelo *construct*. Neste estudo, os *constructs* apresentam um AVE superior a 0,5.

Tabela 4 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Clã

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CAI</b>	0,772	0,868	0,686
<b>CAME</b>	0,769	0,861	0,673
<b>CAMO</b>	0,721	0,841	0,639
<b>Clã</b>	1,000	1,000	1,000
<b>PFI</b>	0,861	0,914	0,781
<b>PFME</b>	0,743	0,851	0,655

Tabela 4 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Clã  
(continuação)

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>PFMO</b>	0,854	0,912	0,775
<b>PI</b>	0,826	0,896	0,742
<b>PME</b>	0,831	0,899	0,749
<b>PMO</b>	0,881	0,927	0,808

Tabela 5 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Adocrática

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CAI</b>	0,772	0,868	0,686
<b>CAME</b>	0,769	0,861	0,673
<b>CAMO</b>	0,721	0,841	0,639
<b>Adocrática</b>	1,000	1,000	1,000
<b>PFI</b>	0,861	0,914	0,781
<b>PFME</b>	0,743	0,851	0,655
<b>PFMO</b>	0,854	0,912	0,775
<b>PI</b>	0,826	0,896	0,742
<b>PME</b>	0,831	0,899	0,749
<b>PMO</b>	0,881	0,927	0,808

Tabela 6 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura Hierárquica

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CAI</b>	0,772	0,868	0,686
<b>CAME</b>	0,769	0,861	0,673
<b>CAMO</b>	0,721	0,841	0,639
<b>Hierárquica</b>	1,000	1,000	1,000
<b>PFI</b>	0,861	0,914	0,781
<b>PFME</b>	0,743	0,851	0,655
<b>PFMO</b>	0,854	0,912	0,775
<b>PI</b>	0,826	0,896	0,742
<b>PME</b>	0,831	0,899	0,749
<b>PMO</b>	0,881	0,927	0,808

Tabela 7 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura de Mercado

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CAI</b>	0,772	0,868	0,686
<b>CAME</b>	0,769	0,861	0,673

Tabela 7 - Validade Convergente das variáveis do Modelo Cultura de Mercado  
(continuação)

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CAMO</b>	0,721	0,841	0,639
<b>Mercado</b>	1,000	1,000	1,000
<b>PFI</b>	0,861	0,914	0,781
<b>PFME</b>	0,743	0,851	0,655
<b>PFMO</b>	0,854	0,912	0,775
<b>PI</b>	0,826	0,896	0,742
<b>PME</b>	0,831	0,899	0,749
<b>PMO</b>	0,881	0,927	0,808

De modo a analisar a validade discriminante, usou-se o critério de *Fornell-Larcker*, este expressa segundo (Hair et al., 2017), que a raiz quadrada do AVE de cada *construct* deve ser maior do que a maior correlação quadrada desse *construct* com qualquer outro *construct*. A análise para a validade divergente vai ao encontro do critério referido, como se comprova nas tabelas 8, 9, 10 e 11, em que na diagonal se pode verificar a raiz quadrada dos valores da AVE. Os elementos que não se encontram na diagonal são as correlações das variáveis latentes.

Tabela 8 - Critério de *Fornell-Larcker* do Modelo da Cultura de Clã

	CAI	CAME	CAMO	Cultura Clã	JP	PFI	PFME	PFMO	PI	PME	PMO
<b>CAI</b>	0,828										
<b>CAME</b>	0,625	0,821									
<b>CAMO</b>	0,438	0,479	0,799								
<b>Cultura Clã</b>	-0,030	-0,146	0,142	1,000							
<b>JP</b>	0,737	0,761	0,725	0,062	0,565						
<b>PFI</b>	0,518	0,473	0,257	-0,012	0,473	0,884					
<b>PFME</b>	0,279	0,465	0,249	0,028	0,391	0,410	0,809				
<b>PFMO</b>	0,095	0,155	0,405	0,261	0,488	0,136	0,043	0,881			
<b>PI</b>	0,627	0,571	0,538	0,069	0,852	0,235	0,268	0,329	0,862		
<b>PME</b>	0,440	0,545	0,347	-0,017	0,762	0,149	0,096	0,373	0,689	0,865	
<b>PMO</b>	0,304	0,264	0,593	0,118	0,677	-0,007	0,002	0,429	0,558	0,584	0,899

Tabela 9 - Critério de *Fornell-Larcker* do Modelo da Cultura Adocrática

	CAI	CAME	CAMO	Adocrática	JP	PFI	PFME	PFMO	PI	PME	PMO
<b>CAI</b>	0,828										
<b>CAME</b>	0,625	0,821									
<b>CAMO</b>	0,438	0,479	0,799								
<b>Adocrática</b>	0,157	0,067	0,182	1,000							
<b>JP</b>	0,737	0,761	0,725	0,216	0,565						
<b>PFI</b>	0,518	0,473	0,257	-0,053	0,473	0,884					
<b>PFME</b>	0,279	0,465	0,249	0,131	0,391	0,410	0,809				
<b>PFMO</b>	0,095	0,155	0,405	0,214	0,488	0,136	0,043	0,881			
<b>PI</b>	0,627	0,571	0,538	0,145	0,852	0,235	0,268	0,329	0,862		
<b>PME</b>	0,440	0,545	0,347	0,161	0,762	0,149	0,096	0,373	0,689	0,865	
<b>PMO</b>	0,304	0,264	0,593	0,268	0,677	-0,007	0,002	0,429	0,558	0,584	0,899



Tabela 10 - Critério de *Fornell-Larcker* do Modelo da Cultura Hierárquica

	CAI	CAME	CAMO	Hierárquica	JP	PFI	PFME	PFMO	PI	PME	PMO
<b>CAI</b>	0,828										
<b>CAME</b>	0,625	0,821									
<b>CAMO</b>	0,438	0,479	0,799								
<b>Hierárquica</b>	-0,133	-0,094	-0,023	1,000							
<b>JP</b>	0,737	0,761	0,725	0,023	0,565						
<b>PFI</b>	0,518	0,473	0,257	-0,148	0,473	0,884					
<b>PFME</b>	0,279	0,465	0,249	-0,224	0,391	0,410	0,809				
<b>PFMO</b>	0,095	0,155	0,405	0,174	0,488	0,136	0,043	0,881			
<b>PI</b>	0,627	0,571	0,538	0,146	0,852	0,235	0,268	0,329	0,862		
<b>PME</b>	0,440	0,545	0,347	0,124	0,762	0,149	0,096	0,373	0,689	0,865	
<b>PMO</b>	0,304	0,264	0,593	0,129	0,677	-0,007	0,002	0,429	0,558	0,584	0,899

Tabela 11 - Critério de *Fornell-Larcker* do Modelo da Cultura de Mercado

	CAI	CAME	CAMO	C. Mercado	JP	PFI	PFME	PFMO	PI	PME	PMO
<b>CAI</b>	0,828										
<b>CAME</b>	0,625	0,821									
<b>CAMO</b>	0,438	0,479	0,799								
<b>C. Mercado</b>	0,019	0,128	-0,180	1,000							
<b>JP</b>	0,737	0,761	0,725	-0,160	0,565						
<b>PFI</b>	0,518	0,473	0,257	0,113	0,473	0,884					
<b>PFME</b>	0,279	0,465	0,249	0,036	0,391	0,410	0,809				
<b>PFMO</b>	0,095	0,155	0,405	-0,390	0,488	0,136	0,043	0,881			
<b>PI</b>	0,627	0,571	0,538	-0,198	0,852	0,235	0,268	0,329	0,862		
<b>PME</b>	0,440	0,545	0,347	-0,128	0,762	0,149	0,096	0,373	0,689	0,865	
<b>PMO</b>	0,304	0,264	0,593	-0,284	0,677	-0,007	0,002	0,429	0,558	0,584	0,899

#### 4.4. *Estimação e Validação do Modelo Estrutural*

A avaliação ao modelo estrutural envolveu principalmente uma análise à colinearidade e aos *path coefficients*.

O teste de colinearidade mostrou que os valores do *Variance Inflation Factor* (VIF) para todas as variáveis e em todos os 4 modelos, se situa abaixo do limite recomendado de 5,0 (Hair et al., 2017). Observando os valores colocados nas tabelas 12, 13 e 14, podemos concluir que todos os valores do VIF estão dentro do parâmetro, pelo que não existem problemas de colinearidade.

Tabela 12 - Tabela de Colinearidade PFI, CAI, PI

PFI		CAI		PI	
	VIF		VIF		VIF
Q1	2,362	Q4	1,662	Q7	1,698
Q2	2,085	Q5	1,681	Q8	2,011
Q3	2,179	Q6	1,469	Q9	2,027

Tabela 13 - Tabela de Colinearidade PFME, CAME, PME

PFME		CAME		PME	
	VIF		VIF		VIF
Q10	1,331	Q13	1,728	Q16	1,538
Q11	1,595	Q14	1,393	Q17	2,485
Q12	1,674	Q15	1,779	Q18	2,494

Tabela 14 - Tabela de Colinearidade PFMO, CAMO, PMO

PFMO		CAMO		PMO	
	VIF		VIF		VIF
Q19	1,634	Q22	1,355	Q25	2,753
Q20	2,918	Q23	1,646	Q26	3,402
Q21	3,162	Q24	1,415	Q27	2,081

Como se referiu anteriormente, o *construct job performance* foi medido por vários *constructs* diferentes, pelo que foi necessário estabelecer um *Hierarchical Component Model (HCM)* (Lohmöller, 1989). Este modelo envolve, na maioria das vezes, o teste de estruturas de ordem superior que contêm duas camadas

de construções, como é o caso deste estudo. É possível definir a *job performance* a dois níveis de abstração. Temos os constructos de primeira ordem: 1) PFI, 2) CAI, 3) PI, 4) PFME, 5) CAME, 6) PME, 7) PFMO, 8) CAMO, 9) PMO que formam um constructo de segunda ordem, mais abstrato, neste caso a *job performance*.

De acordo com Hair et al. (2017) existem três razões para incluir um HCM, num modelo PLS:

- Pode reduzir o número de relações do modelo estrutural, tornando o modelo mais fácil de compreender.
- Este tipo modelo comprova que os constructos de primeira ordem estão altamente correlacionados. O facto de se criar um constructo de segunda ordem permite resolver os problemas de colinearidade e validade discriminante, tal como demonstrava a variável *job performance* no critério de *Fornell-Larcker*.
- O estabelecimento de um HCM também pode ser muito pertinente no caso de um modelo formativo. Torna-se possível dividir o conjunto de indicadores e estabelecer constructos de primeira ordem separados que, em simultâneo formam um constructo de segunda ordem, o que se comprova neste estudo.

Existem diversos problemas que surgem quando se estabelece um HCM (Hair et al., 2017), utilizando a abordagem dos indicadores repetidos. Toda a variação da *job performance* é explicada pelos constructos de primeira ordem, tendo um valor  $R^2$  de 1,0. Em virtude deste facto, o outro *path coefficient*, o que deriva de cada tipo de Cultura, tem o valor de 0 e é insignificante (Ringle et al., 2012).

De modo a resolver esta questão, utilizou-se uma combinação da abordagem dos indicadores repetidos e da utilização da pontuação das variáveis latentes fornecidas pelo relatório do SmartPLS.

Ambas as abordagens são simples de implementar, no entanto existem três aspetos que se deve ter em consideração: 1) o número de indicadores deve ser semelhante em todos os constructos de primeira ordem, pois caso isso não

aconteça, as relações entre o constructo de segunda ordem e os constructos de primeira ordem podem ser enviesadas pela desigualdade no número de indicadores nos *constructs* de primeira ordem (Becker et al., 2012) . Neste estudo, verifica-se esta premissa, pois todos os *constructs* de primeira ordem possuem 3 indicadores. 2) Não se pode utilizar todos os esquemas de ponderação algorítmica para o modelo PLS (*centroid*, *factor* e *path*) para estimar um HCM. Os esquemas de ponderação de *factor* e *path* apresentam resultados razoáveis, enquanto o esquema de ponderação *centroid* não deve ser utilizado (Hair, Sarstedt, Ringle, et al., 2012), o que está em consonância com este estudo, pois utilizou-se o esquema de ponderação *path*. 3) É importante estabelecer o HCM em fundamentos teóricos (Hair et. al, 2017), o que também está estabelecido com este estudo.

De seguida avaliou-se os *path coefficients*, em termos de relevância e significância dos coeficientes através da execução de um *bootstrapping* de 500 subamostras. Tendo-se obtido os resultados apresentados na tabela 15, apresentada de seguida.

Tabela 15 - Resultados de Significância e Teste de Hipóteses

Hipótese	Relações	<i>Path Coefficient</i>	<i>p-value</i>	Suportada
H1	Cultura Clã --> JP	0,062	0,510	Não
H2	Cultura Adocrática --> JP	0,216	0,047**	Sim
H3	Cultura Hierárquica --> JP	0,023	0,842	Não
H4	Cultura de Mercado --> JP	-0,160	0,088***	Sim

Legenda: \* *p-value* < 0,01, \*\* *p-value* < 0,05, \*\*\* *p-value* < 0,1

Tendo em conta a tabela 15, observa-se que as hipóteses H1 e H3 não são aceites. Enquanto as relações H2 E H4 são aceites por serem estatisticamente significativas, tendo em conta um nível de significância de 5% para H2 e de 10% para H3.

#### **4.5. Discussão dos Resultados**

Neste estudo avaliou-se a relação existente entre o tipo de cultura organizacional existente na firma de auditoria e a *job performance* dos trabalhadores. A análise empírica revela evidências que suportam uma relação direta entre o tipo de cultura organizacional e o desempenho do trabalhador.

As conclusões da análise empírica revelam que as hipóteses H2 (Cultura Adocrática --> JP) e H4 (Cultura de Mercado --> JP) foram validadas, sendo apresentadas tendo em conta a sua significância. As restantes hipóteses não se comprovam tendo sido rejeitadas.

Ao analisar os resultados, podemos verificar que a existência de Cultura Adocrática na empresa, leva à presença de valores de flexibilidade e dinamismo no seio da mesma, o que origina a uma relação positiva com a *job performance*. Por outro lado, a Cultura de Mercado associada a valores como a estabilidade e o controlo tem uma relação negativa com o desempenho do trabalhador.

Como se referiu anteriormente, a existência de uma Cultura de Mercado pressupõe uma cultura orientada para os resultados, com grande foco no cliente e com o intuito de conseguir uma quota de mercado consistente. Esta ânsia pelos lucros leva muitas vezes as empresas a desprezar o lado pessoal e as necessidades dos trabalhadores. Existem fatores, como a atribuição de trabalho excessivo ou como o não aumento da retribuição de acordo com a *performance*, que poderão estar ligados à influência negativa que este tipo de cultura exerce sob o desempenho. Sendo importante realçar que muitas vezes os mecanismos que determinam os níveis salariais, têm um impacto tão elevado como o próprio salário na *performance* dos trabalhadores (Green & Heywood, 2008).

No caso das firmas de Auditoria, estas estão constantemente num processo de procura por novos clientes e, para conseguir satisfazer esta larga carteira, exigem aos colaboradores que as auditorias sejam efetuadas de forma rápida e eficaz, o que contribui para o aumento do *stress* dos auditores devido à constante pressão de estar a trabalhar sob prazos-limite. Herrbach (2001) afirma que existe um problema de agência entre os *partners* e os *staffs* que participam na Auditoria. O *partner* está envolvido em todas as fases da auditoria, no entanto

não está presente em todos os momentos da elaboração da documentação usada na auditoria. Isto, pode fazer com que ocorram pressões em termos de prazos por parte do *partner* aos *staffs* de auditoria, fazendo com que estes realizem ações que não levam a uma qualidade na auditoria. O *stress* provocado nos auditores por este facto, é conhecido por *Dysfunctional Audit Behavior* (Baldacchino, Tabone, Agius & Bezzina, 2016). Este comportamento está relacionado com uma *job performance* negativa, de acordo com o estudo.

Em termos da Cultura Hierárquica pode-se afirmar que esta assenta muito no controlo, onde são estabelecidas cadeias de chefia muito bem definidas. Assim, pode limitar a proatividade e o espírito de iniciativa, porque o indivíduo sente que as suas ações não terão grande impacto, pois as ideias ou ações têm de passar por diversos estratos até chegar ao topo da firma. Tradicionalmente, a maior parte das empresas adota uma abordagem hierárquica em que os indivíduos situados na parte inferior não podem expressar publicamente a sua opinião ou comunicar diretamente como topo da hierarquia. Isto pode dever-se, quer ao custo do processamento da informação, quer a um conflito natural entre os superiores e os seus subordinados, devido ao facto de existir um número limitado de posições de topo e uma grande competitividade (Wang, 2020). A existência de líderes autoritários pode também inibir o trabalhador a expressar a sua opinião e a desenvolver a sua ideia. Segundo (Wang & Rode, 2010) um líder proactivo, tende a considerar os empregados como um ativo indispensável e, por isso mesmo, envolve-os na tomada de decisões. Assim, ao fazê-lo, incrementa o desempenho dos empregados, bem como a satisfação no trabalho destes, logo o estilo de liderança primeiramente mencionado não é propício a uma boa performance individual.

No caso das firmas de Auditoria, o estudo demonstra que não existe uma relação direta entre este tipo de culturas e a performance dos auditores, o que faz sentido, visto que numa empresa de auditoria embora existam diversos níveis hierárquicos, facilmente se chega ao contacto com o nível superior da hierarquia, existe uma constante interação entre *staffs*, *seniors*, *managers* e *partners*. Por conseguinte, o estabelecimento de hierarquias não tem grande impacto na performance dos trabalhadores, pois não existem barreiras à comunicação.

Analizando agora a Cultura Clã, sobre esta pode-se afirmar que uma empresa onde predomina este tipo de cultura, imperam valores como a boa comunicação entre funcionários e a satisfação pessoal dos colaboradores. Uma comunicação eficaz é um instrumento necessário para alcançar uma alta qualidade de desempenho e manter fortes relações no trabalho (Hee, Qin, Kowang, Husin & Ping, 2019). Segundo (Saba, 2011), a satisfação no trabalho cria um ambiente positivo o que leva a uma ótima performance. As opiniões de todos os funcionários têm o mesmo valor e a coesão e trabalho de equipa são fatores-chave destas organizações.

No que diz respeito às firmas de auditoria, este tipo de cultura não revelou influência na performance dos colaboradores, o que foi encarado com alguma “surpresa”, pois o trabalho de auditoria é um trabalho de equipa. No entanto, existe um processo muito competitivo nas firmas de auditoria, motivado pelo processo de rotação e promoção que existe neste tipo de empresas. O que faz com que este tipo de cultura não tenha grande impacto ao nível da performance, pelo que o custo-benefício para as firmas de auditoria em investir em iniciativas para as pessoas desenvolverem boas relações, pode ser bastante alto.

A Cultura Adocrática assenta na flexibilidade organizacional e num clima de inovação constante, segundo (Ngo, Nguyen, Lee & Andonopoulos, 2020) existe uma relação positiva entre o envolvimento dos indivíduos no processo criativo da empresa e o desempenho no trabalho. Normalmente, este tipo de firmas são *learning organizations* o que potencia o sentido criativo e espírito crítico dos seus funcionários. De acordo com (Rowden & Conine, 2005), as organizações que fornecem aos seus funcionários, recursos e diversas oportunidades de aprendizagem, autoaperfeiçoamento e progressão profissional, possuem funcionários com uma elevada satisfação profissional.

O estudo revelou que este tipo de cultura tem uma influência positiva na *job performance* dos auditores, o que faz sentido, dado que as firmas de auditoria permitem trabalhar com uma grande diversidade de clientes, aprender sobre diversos setores e fornecem *know-how* atualizado sobre diversas temáticas do interesse dos auditores, que permite aos auditores crescer na sua carreira

profissional e incrementar a sua performance na firma de auditoria. Duh, Knechel & Lin (2020) concluíram que a partilha de conhecimentos nas firmas de auditoria leva a um aumento da qualidade da auditoria, o que corrobora que este tipo de cultura favorece a performance nas firmas de auditoria.

Podemos afirmar que o tipo de cultura organizacional influencia o desempenho do indivíduo, que por sua vez influenciará o desempenho organizacional, neste caso, da firma de auditoria. O impacto da cultura organizacional no desempenho organizacional pode ser medido pelo nível de conformidade com principais valores e crenças da organização. A sua influência pode ser separada em três pontos: 1) a direção cultural, que mostra até que ponto a cultura organizacional influencia a direção estratégica da organização, 2) a permeabilidade cultural, que tem em conta se todos os membros da organização partilham as crenças e valores da empresa e 3) a intensidade cultural, que por outras palavras, mostra-nos o compromisso dos trabalhadores com a cultura da empresa (Mărcine, 2012).

Ficou comprovado neste estudo, que a Cultura Organizacional afeta o desempenho individual do trabalhador, o que vai ao encontro dos estudos de Shahzad (2014) e Saad & Abbas (2018).

Pode-se concluir que não existem culturas certas ou erradas, cabe às firmas de auditoria estabelecer que tipo de cultura vai potenciar o desempenho dos auditores e por sua vez, o desempenho da firma. Este estudo demonstra que a Cultura Adocrática deve ser a cultura predominante nas firmas de auditoria e que estas devem evitar uma Cultura de Mercado. As Culturas Clã e Hierárquica não têm influência no desempenho individual dos auditores e consequentemente, no desempenho das firmas de auditoria.

## **5. Conclusões, Contributos, Limitações e Pistas para Investigação Futura**

Neste estudo, procura-se analisar se a Cultura Organizacional afeta a *Job performance* no caso das firmas de Auditoria. Os resultados mostram que o tipo



de Cultura predominante na firma de auditoria afeta o desempenho do trabalhador, nomeadamente, a Cultura Adocrática afeta positivamente a *job performance*, enquanto a cultura de Mercado afeta negativamente a *job performance*.

Não existem muitos estudos neste tipo de firmas, a maior parte dos estudos existentes sobre esta temática referem-se a organizações de outros setores e utilizam outros *constructs* para medir o desempenho individual.

O intuito deste trabalho é contribuir de forma construtiva para a literatura existente sobre a influência da cultura organizacional no desempenho individual, neste caso particular, a influência que esta exerce sobre o desempenho dos auditores. Além disso, o estudo pode ser bastante relevante para os departamentos de recursos humanos de firmas de auditoria, nomeadamente *big4*. Com estes resultados, estas podem adaptar processos internos e mecanismos de controlo que originem uma cultura predominante que potencie o desempenho dos auditores.

Possíveis limitações que se podem observar neste estudo relacionam-se com o facto de a amostra ser reduzida e o estudo ter sido efetuado apenas a auditores portugueses, que na sua globalidade possuem poucos anos de experiência profissional, o que pode originar resultados não genéricos. Outra limitação, prende-se com o facto de que o estudo da cultura organizacional devia ter retratado a visão sobre cada organização. Ao não se ter identificado a organização, podem existir várias respostas sobre a mesma.

Como possíveis estudos futuros, poderia fazer-se uma análise mais alargada ao nível nacional, com uma amostra mais heterogénea ao nível dos anos de experiência. Seria também interessante fazer-se uma análise *big4* versus *não big4* para verificar diferenças e ainda aplicar o estudo a um nível europeu.

## Referências Bibliográficas

- Baldacchino, P. J., Tabone, N., Agius, J., & Bezzina, F. (2016). Organizational culture, personnel characteristics and dysfunctional audit behavior. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 15(3), 34-63.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long range planning*, 45(5-6), 359-394.
- Bilhim, J. A. D. F. (2006). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas, 7.ª Edição. Lisboa: ISCSP.
- Bloor, G. (1999). Organisational culture, organisational learning and total quality management: a literature review and synthesis. *Australian Health Review*, 22(3), 162-179.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). California: Consulting Psychologists Press.

Chaney, P. K., & Philipich, K. L. (2002). Shredded reputation: The cost of audit failure. *Journal of accounting research*, 40(4), 1221-1245.

Copeland Jr, J. E. (2005). Ethics as an imperative. *Accounting Horizons*, 19(1), 35-43.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.

Duh, R. R., Knechel, W. R., & Lin, C. C. (2020). The Effects of Audit Firms' Knowledge Sharing on Audit Quality and Efficiency. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 39(2), 51-79.

Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75, 710-728.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2<sup>a</sup>ed.). Los Angeles: Sage publications.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.

Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 654-658.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

Herrbach, O. (2001). Audit quality, auditor behaviour and the psychological contract. *European Accounting Review*, 10(4), 787-802.

IAASB (2013). A Framework for Audit Quality. Acedido em: 05/10/2020, em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/A%20Framework%20for%20Audit%20Quality.pdf>.

Jenkins, J. G., Deis, D. R., Bedard, J. C., & Curtis, M. B. (2008). Accounting firm culture and governance: A research synthesis. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 45-74.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.

Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299.

Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Mărăcine, M. S. (2012). Organizational culture—Basic element of organization performance. *Revista tinerilor economişti*, (18), 149-156.

Mustapa, A. N., & Mahmood, R. (2016). Knowledge management and job performance in the public sector: The moderating role of organizational commitment. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(7), 28-36.

Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter?. *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 117-123.

Nor, M. N. M. (2011). *Auditor stress: Antecedents and relationships to audit quality*. Edith Cowan University, Perth.

Ogrean, C., & Herciu, M. (2010). Globalization and the dynamics of competitiveness—a multilevel bibliographical study. *Studies in Business and Economics*, 5(1), 126-138.

Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1996). Auditor time budget pressure: consequences and antecedents. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 31-58.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Ratna, D. R., Srivastava, D. N., & Rana, D. G. (2020). Exploration of Organizational Culture, Knowledge Management, Organizational Effectiveness. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 274–291.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in " MIS Quarterly". *MIS quarterly*, 36(1), 3-14.

Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*, 17(4), 215-230.

Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.

Saba, I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1), 1-8.

Santos, A. S., Neto, M. T. R., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup>ed.Vol. 2). San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R. (1989). *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.

Schwartz, S. H. (2014). Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of cross-cultural Psychology*, 45(1), 5-13.

Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219-227.

Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(6), 621-634.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.

Wang, P. (2020). Superior firm performance under conditional communication between top hierarchy and the subordinates. *Economic Modelling*, 90, 516-526.

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action. Creating the Learning Organization*. Alexandria VA: American Society for Training and Development Press.

## Anexos

### Anexo 1 – Caracterização dos inquiridos: Idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulativa</b>
21	1	1,2%	1,2%
22	5	5,9%	7,1%
23	11	13,1%	20,2%
24	12	14,3%	34,5%
25	13	15,5%	50%
26	9	10,7%	60,7%
27	6	7,1%	67,8%
28	6	7,1%	74,9%
29	7	8,3%	83,2%
30	2	2,4%	85,6%
31	3	3,6%	89,2%
33	2	2,4%	91,6%
34	2	2,4%	94%
35	1	1,2%	95,2%
39	1	1,2%	96,4%
40	1	1,2%	97,6%
48	1	1,2%	98,8%
NR	1	1,2%	100%

### Anexo 2 – Caracterização dos inquiridos: Experiência Profissional

<b>Experiência Profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulativa</b>
0	5	6%	6%
1	28	33,3%	39,3%
2	15	17,9%	57,2%
3	7	8,3%	65,5%
4	9	10,7%	76,2%
5	6	7,1%	83,3%
6	3	3,5%	86,8%
7	4	4,8%	91,6%



8	1	1,2%	92,8%
9	1	1,2%	94%
11	1	1,2%	95,2%
12	1	1,2%	96,4%
19	1	1,2%	97,6%
26	1	1,2%	98,8%
NR	1	1,2%	100%

#### Anexo 3 – Caracterização dos inquiridos: Nível de Instrução

Nível de Instrução	Frequência	%	% Acumulativa
Licenciatura	14	16,7%	16,7%
Pós-Graduação	12	14,3%	31%
Mestrado	57	67,8%	98,8%
Douturamento	1	1,2%	100%

#### Anexo 4 - Caracterização dos inquiridos: Posição Atual

Posição Atual	Frequência	%	%Acumulativa
Júnior/Assistente	54	64,3%	64,3%
Senior	23	27,4%	91,7%
Manager	6	7,1%	98,8%
Outra	1	1,2%	100%

#### Anexo 5 – Caracterização da firma de Auditoria

Firma de Auditoria	Frequência	%	%Acumulativa
Internacional <i>Big 4</i>	58	69%	69%
Internacional Não <i>Big 4</i>	14	16,7%	85,7%
Não Internacional	12	14,3%	100%

#### Anexo 6 – Caracterização dos inquiridos: Género

Firma de Auditoria	Frequência	%	%Acumulativa
Feminino	52	61,9%	61,9%
Masculino	32	38,1%	100%

Anexo 7 – Constructos e itens utilizados

<b>Constructo</b>	<b>Código</b>	<b>Itens</b>
PFI	Q1	Realizou bem as tarefas principais do seu trabalho
	Q2	Concluiu bem as tarefas principais usando os procedimentos de referência
	Q3	Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente
CAI	Q4	Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais
	Q5	Lidou com as mudanças na maneira como deve executar as suas tarefas principais
	Q6	Aprendeu novas competências para ajudá-lo a adaptar às mudanças nas suas tarefas principais
PI	Q7	Introduziu melhores práticas de executar as suas tarefas principais
	Q8	Sugeriu ideias para melhorar a forma como as suas tarefas principais são executadas
	Q9	Alterou a forma como são executadas as suas tarefas principais
PFME	Q10	Coordenou o seu trabalho com os colegas
	Q11	Comunicou eficazmente com os seus colegas
	Q12	Forneceu ajuda aos colegas quando solicitado ou necessário
CAME	Q13	Lidou efetivamente com as mudanças que afetam a sua unidade de trabalho (por exemplo, novos membros)
	Q14	Aprendeu novas competências ou assumiu novos papéis para lidar com as mudanças do funcionamento da sua unidade de trabalho
	Q15	Respondeu construtivamente às mudanças de como a sua equipa trabalha

PME	Q16	Sugeriu ideias para tornar a sua unidade de trabalho mais eficaz
	Q17	Desenvolveu métodos novos e aprimorados para ajudar a sua unidade de trabalho a ter uma melhor performance
	Q18	Melhorou a maneira como a sua unidade de trabalho faz as coisas
PFMO	Q19	Apresentou uma imagem positiva da empresa a outras pessoas (por exemplo, a clientes)
	Q20	Defendeu a empresa se outros a criticaram
	Q21	Falou de forma positiva sobre a sua empresa
CAMO	Q22	Respondeu de forma flexível a mudanças gerais na empresa
	Q23	Lidou com as mudanças na forma como a organização opera
	Q24	Adquiriu novas competências ou informações que o(a) ajudaram a adaptar-se às mudanças gerais na empresa
PMO	Q25	Fez sugestões para melhorar a eficiência geral da empresa (por exemplo, sugestões para alterar procedimentos administrativos)
	Q26	Envolveu-se em mudanças que estão a contribuir a melhorar a eficácia geral da empresa
	Q27	Criou maneiras de aumentar a eficiência dentro da empresa